

Volume 2, Nomor 1, Juni 2014

ISSN: 2088-6179

# **PROSIDING** **Seminar Nasional**

Malang, 14 Juni 2014

**Peluang dan Tantangan Perguruan Tinggi  
Untuk Pengembangan Riset yang Berkualitas**



**Universitas Kanjuruhan Malang**  
The Multiculture University



DAFTAR ISI

Bidang: Sosial Humaniora

Pengaruh Kebebasan Berbisnis Terhadap Harga Saham Di Negara-Negara Asean .....	1-9
<i>Dwi Wulandari</i>	
Pengaruh Sikap, Komunikasi dan Partisipasi Kelompok Perempuan Terhadap Implementasi PNPM Mandiri Perkotaan .....	10-20
<i>Wahyu Krisnanto</i>	
Model Kepemimpinan Untuk Meningkatkan Produktivitas UKM Dalam Rangka Mendukung Pelaksanaan Masterplan Percepatan Dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI) 2011-2015 .....	21-27
<i>Mudji A, Hana Catur W, Wiwik S, Udisubakti Cipto M, Putu Dana</i>	
Peran Edukasi Keuangan Untuk Memacu Partisipasi Masyarakat Dalam Kegiatan Investasi di Pasar Modal Indonesia.....	28-40
<i>Tuti Andjarsari</i>	
Pergeseran Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia Kearah Strategis Dan Memiliki Keunggulan Bersaing Yang Berkelanjutan .....	41-48
<i>Dianawati</i>	
Analisa Gender Terhadap Gugat Cerai Di Wilayah Kecamatan Sukun Kota Malang .....	49-65
<i>Suciati, Abdul Halim</i>	
Peningkatan Kualitas Produk Pada Proses Pembuatan Sandal Home Industri Di Kabupaten Sidoarjo .....	66-73
<i>Erni Puspanantasari Putri</i>	
Analisis Implementasi Kualitas Kehidupan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada PT PLN Jember) .....	74-90
<i>Trias Setyowati</i>	
Penerapan Programmable Logic Controller Remote Telemetry Control Unit (Plc Rtcu) D4 Untuk Sistem Pencegah Kebakaran Rumah Berbasis Sms .....	91-105
<i>Izza Anshory, Eko Agus Suprayitno</i>	
Sistem Pakar Diagnosa Dini Penyakit Gigi Dan Mulut .....	106-113
<i>Arif Senja Fitrani, M.Ichwanuddin</i>	



**PROSIDING SEMINAR NASIONAL** merupakan publikasi yang berisikan hasil-hasil pertemuan ilmiah. Diterbitkan 1 tahun sekali, oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Kanjuruhan Malang.

**DEWAN REDAKSI**

**Ketua**

Dr. Sudi Dul Aji, M.Si.

**Penyunting Pelaksana:**

Dr. Endi Sarwoko, SE., M.M

Dr. Gatot Sarmidi, M.Pd

Dr. Suciati, SH., M.Hum

Dr. Supriyanto, M.Pd

Dr. Endah Andayani, M.M

Dra. Nurul Aini, M.Si

Drs. Choirul Huda, M.Si

Drs. Sudiyono, M.Pd

Yusriel Ardian, S.Kom., M.Kom

Enike Dwi Kusumawati, S.Pt., M.P

Henny Leondro, S.Pt., M.P

Dyah Lestari Yulianti, M.P

**Penyunting Ahli**

Prof. Dr. I Nyoman S. Degeng, M.Pd

Prof. Laurens Kaluge M.A., Ph.D.

Prof. Dr. M. Tauchid Noor, SH., M.Hum., M.Pd

Prof. Dr. Lilik Kustiani, SS.,MM

Prof. Dr. Soedjijono, M.Hum



## PERGESERAN PARADIGMA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KEARAH STRATEGIS DAN MEMILIKI KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN

Dianawati Suryaningtyas

### A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik itu organisasi profit maupun non-profit tentu membutuhkan pengelolaan terhadap sumber daya manusianya, yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Namun sebelumnya, pengelolaan sumber daya manusia ini hanya dikenal sebagai manajemen personalia, yaitu fungsinya mengelola orang (*personnel*) didalam organisasi. Aktivitas yang dilakukan hanyalah yang bersifat administratif seperti pengupahan, kedisiplinan, waktu kerja, data pribadi personel.

Sejalan dengan perubahan situasi dan kondisi dunia ke arah globalisasi, dimana faktor-faktor eksternal atau diluar organisasi mengalami perubahan yang sangat cepat dan tidak menentu, maka para ilmuwan dunia telah mengembangkan ilmu-ilmu manajemen untuk mengantisipasi perubahan jaman. Demikian pula dengan manajemen personalia, yang telah mengalami evolusi atau pergeseran kearah yang lebih strategis sejak akhir tahun 1989an. Nama manajemen personalia pun dirubah menjadi manajemen sumber daya manusia.

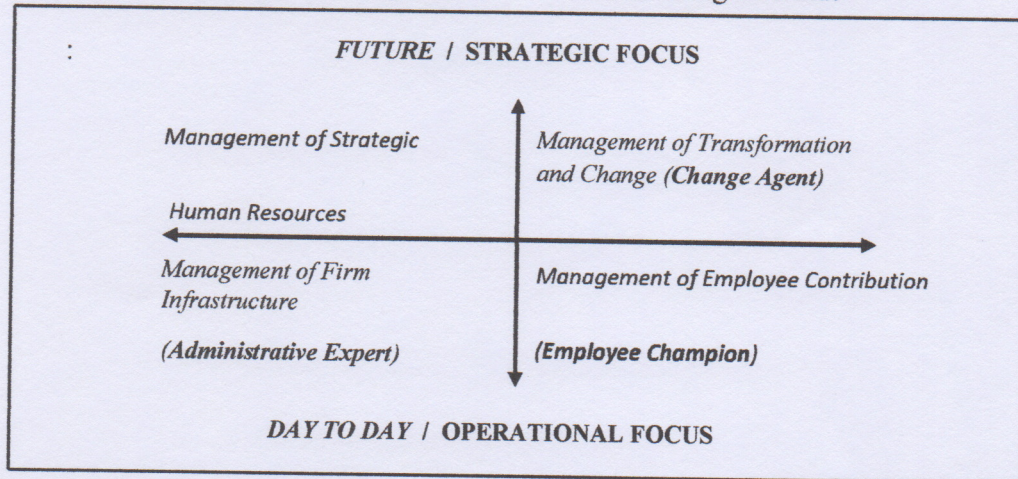
Evolusi manajemen personalia menjadi manajemen sumber daya manusia ini telah dipelopori oleh ilmuwan dari University of Michigan, Amerika Serikat yaitu Dave Ulrich dengan timnya dengan meluncurkan konsep Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep ini dilengkapi dengan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan para manajer sumber daya manusia untuk mengimplementasikannya. Konsep tersebut telah mengalami perkembangan pula selama lebih dari dua dekade terakhir, terutama dalam hal kompetensinya. Konsep inipun telah diujikan kepada lebih dari 10 ribu responden para manajer sumber daya manusia di seluruh dunia selama jangka waktu evolusi. Konsep ini telah teruji menjadikan organisasi melakukan perubahan manajemen dan sumber daya manusianya kearah yang lebih strategis sehingga menjadi organisasi yang baru dan memiliki daya saing yang berkelanjutan di pasar global.

### B. KONSEP TRANSFORMASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Konsep transformasi manajemen sumber daya manusia yang diciptakan oleh Ulrich dan timnya ini telah mendunia. Konsep ini menjadi dasar organisasi untuk melakukan perubahan didalam organisasi,

baik organisasi profit maupun non-profit, terutama pada organisasi-organisasi yang besar. Konsep transformasi manajemen sumber daya manusia dari Ulrich tersebut adalah sebagai berikut



Sumber : Ulrich, Dave, "Human Resource Champions, The Next Agenda For Adding Value And Delivering

Results", dikutip dari Wang, Y.D and Niu, H.J.: 2010.

Konsep tersebut telah menggeser peran administratif personalia menjadi empat peran yang sangat komprehensif dan strategis, dimana seluruh peran harus dijalankan oleh manajer Sumber Daya Manusia (SDM) secara komprehensif. Keempat peran tersebut adalah, peran yang pertama sebagai *Strategic Partner* (mitra strategis) perusahaan. Peran yang kedua adalah sebagai *Change Agent* (agen perubahan). Kedua peran tersebut memfokuskan pada masa depan (*Strategic Focus*). Peran ketiga adalah sebagai *Employee Champion* (pemenang pekerja), dan yang terakhir adalah peran sebagai

*Administrative Expert* (ahli administratif). Kedua peran terakhir ini memfokuskan pada aktifitas sehari-hari manajer SDM (*Operational Focus*). Transformasi sumber daya manusia akan berhasil jika keempat peran tersebut dilaksanakan secara komprehensif dan berkelanjutan. Dan peran sebagai mitra strategis perusahaan adalah peran manajemen sumber daya manusia yang strategis yang mampu merubah manajemen dan organisasi menjadi organisasi baru yang memiliki keunggulan bersaing di pasar global.

Manajer sumber daya manusia harus memiliki atau meningkatkan kompetensinya agar dapat menjalankan



transformasi manajemen sumber daya manusia maupun transformasi organisasi dengan sukses untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Tuntutan adanya kompetensi SDM yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran-peran strategis SDM haruslah kompetensi yang dapat memenuhi adanya tuntutan perubahan didalam dunia bisnis yang semakin mengglobal, mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemegang saham, yang pada intinya mampu memiliki keunggulan bersaing bagi perusahaan serta meningkatkan kinerja yang berujung pada peningkatan profitabilitas. Kompetensi-kompetensi yang dimiliki para profesional SDM haruslah mampu memberikan nilai (*deliver value*) kepada pencapaian organisasi secara berkelanjutan didalam proses transformasi SDM. Adapun kompetensi-kompetensi SDM yang tepat dan dibutuhkan bagi pencapaian tersebut adalah yang telah dihasilkan oleh tim Ulrich dalam model HRCS (Human Resource Competency Study) 2007 (Ulrich & RBL Team, 2010) adalah sebagai berikut :

1). *Credible Activist*

*Credible Activist* adalah kompetensi yang harus dimiliki profesional SDM untuk menciptakan pencapaian bisnis (*business outcomes*) bagi keunggulan

bersaing organisasi secara berkelanjutan.

2) *Business Ally*

*Business Ally* adalah kompetensi yang harus dimiliki profesional SDM yang dapat memberikan kontribusi bagi kesuksesan bisnis dengan memahami konteks sosial atau lingkungan eksternal yang akan berpengaruh terhadap operasional bisnis.

3) *Strategy Architect*

*Strategy Architect* adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh profesional SDM yang mampu memandang (*vision*) bagaimana organisasi dapat berperan dan memenangkan persaingan dipasar bebas, saat ini dan dimasa yang akan datang.

4) *Operational Executor*

*Operational Executor* adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh profesional SDM didalam melaksanakan aspek-aspek operasional didalam mengelola orang dan organisasi.

5) *Talent Manager / Organization Designer*

*Talent Manager / Organization Designer* adalah kompetensi yang harus dimiliki profesional SDM untuk



memastikan bahwa pengelolaan SDM potensial (*talent management*) dan kapabilitas organisasi selaras dengan strategi, terintegrasi satu sama lain, bekerja secara efektif dan efisien. *Organizational designer* fokus pada bagaimana organisasi membangun kapabilitas (misalnya : kolaborasi, inovasi) kedalam struktur, proses, dan kebijakan yang membentuk cara mereka bekerja. Keduanya tidak dapat berjalan sendiri-sendiri, harus bersama-sama.

#### 6) *Culture and Change Steward*.

*Culture and Change Steward* adalah kompetensi yang harus dimiliki profesional SDM dalam menghargai, mengartikulasikan, dan membantu membentuk budaya organisasi. Profesional SDM yang sukses memfasilitasi perubahan dengan membantu mengembangkan budaya organisasi yang baik dan mengembangkan disiplin sehingga perubahan benar-benar dapat dilaksanakan di keseluruhan organisasi.

Kompetensi *Business Ally* dan *Strategic Architect* merupakan kompetensi-kompetensi yang mendukung atau dibutuhkan untuk menjalankan peran-peran strategis manajer SDM yang berkaitan dengan bisnis (*Business Related Competencies*). Sedangkan keempat

kompetensi lainnya merupakan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan peran-peran profesional atau atau aktifitas fungsional SDM (*HR Professional Competencies*).

Keenam kompetensi tersebut harus dimiliki secara para manajer atau executive SDM untuk menjalankan keempat peran tersebut.

Banyak perusahaan-perusahaan besar di dunia termasuk di Indonesia telah menggunakan konsep transformasi sumber daya manusia dari Ulrich dan timnya tersebut untuk melakukan perubahan terhadap organisasi dan manajemen mereka menjadi perusahaan-perusahaan baru yang memiliki keunggulan bersaing di pasar global. Namun tidak sedikit pula para pemilik perusahaan masih enggan melakukan transformasi sumber daya manusia dikarenakan biaya yang mahal, membutuhkan waktu yang lama, dan berbagai pertimbangan lainnya.

#### MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK

Para peneliti menekankan pada dibutuhkannya kompetensi-kompetensi SDM yang penting untuk melaksanakan keempat peran strategis untuk pencapaian tujuan strategis organisasi, seperti pernyataan Schuler, "*the requirements of HR competencies that are important to execute the new HR Roles and to*



*demonstrate capabilities of HR professionals in order to get credibility among them in the organization. That revolutionary change, increasing volatility, and the blurring of boundaries in the business world have resulted in an emphasis on the alignment of all functional activities of the organization toward the achievement of strategic objectives. One consequence of this trend is that many have called for a new strategic role for the HR function"* (Schuler, 1992; Lemmergaard, 2008). Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang strategis didalam pencapaian tujuan organisasi untuk menghadapi perubahan dunia global yang tidak menentu dan tanpa batas didalam dunia bisnis saat ini .

Pengertian manajemen sumber daya manusia strategik menurut Snell & Bohlander, *Strategic Human Resources Management (SHRM) is the pattern of human resources deployments and activities that enable an organization to achieve its strategic goals"* (Snell & Bohlander; 2010, p. 50). Sedangkan definisi menurut (Rana Sinha, article), *"Strategic human resource management can be defined as the linking of human resources with strategic goals and objectives in order to improve business performance and develop organizational culture that foster innovation, flexibility*

*and competitive advantage"*. Berdasarkan kedua definisi dari para ilmuwan diatas dapat diperoleh pengertian bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik adalah mengintegrasikan atau menghubungkan seluruh aktifitas dan fungsi manajemen sumber daya manusia (*HR practices*) dengan strategi bisnis untuk mencapai tujuan strategis organisasi yang memenuhi kebutuhan para stakeholder dan memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan yang telah mengimplementasikan transformasi manajemen sumber daya manusia yang strategis dan mampu mengembangkan budaya organisasi akan mampu memenangkan persaingan di pasar global.

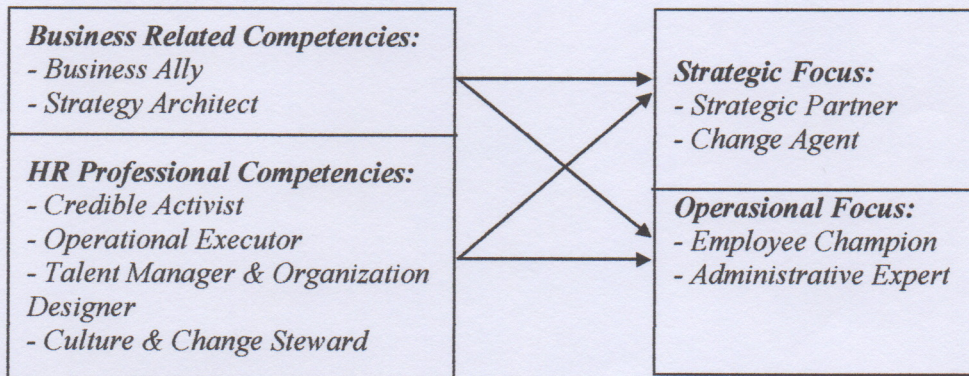
#### MODEL KONSEPTUAL

Konsep transformasi sumber daya manusia yang meliputi peran-peran baru manajer atau executive SDM dan kompetensi-kompetensi yang harus dimilikinya untuk menjalankan peran-peran tersebut telah diujikan kepada lebih dari 10 ribu manajer SDM di seluruh dunia oleh Ulrich dan timnya. Model konseptual dari transformasi sumber daya manusia adalah sebagai berikut :



## Kompetensi SDM

## Peran-peran SDM



Sumber : Modifikasi dari: Long, Choi S. & Wan, K.W. Ismail, 2008

Penelitian telah dilakukan terhadap responden para manajer SDM pada komunitas mereka di wilayah Pasuruan dan Sidoarjo untuk mengetahui sejauh mana implementasi transformasi sumber daya manusia pada perusahaan-perusahaan manufaktur di kedua wilayah tersebut.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survey dan instrumen berupa kuesioner. *Convenience sampling* digunakan didalam penelitian ini didasarkan pertimbangan pada cara yang lebih mudah untuk mendapatkan responden, menyebarkan kuesioner dan mengumpulkannya kembali pada waktu yang sama. *Convenience sampling* atau disebut juga *Accidental sampling*, yaitu suatu tipe *non-probability sampling* yang melibatkan sample yang ditarik dari bagian populasi yang dapat dijangkau. Sehingga sample terpilih dari populasi karena sudah

tersedia dan nyaman (*convenient*). Contoh dari *convenience sampling* adalah kelompok gereja, para anggota dari suatu organisasi. Didalam penelitian ini, responden adalah para anggota tiga Asosiasi Manajer SDM yang berada di Sidoarjo dan Pasuruan yang melakukan kegiatan pertemuan rutin setiap bulannya pada tanggal tertentu. Karena adanya masalah-masalah teknis internal dari ketiga asosiasi tersebut saat dilaksanakannya penelitian ini, maka responden yang diperoleh hanya berjumlah 46 responden.

### C. PEMBAHASAN

Hasil dari penelitian ini kemudian diolah dengan menggunakan alat analisis data berupa PLS (*Partial Least Square*). Hasil akhir dari pengolahan data primer terhadap model konseptual yang digunakan dalam konsep transformasi manajemen



sumber daya manusia, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Relationship of Variables	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STER)	T Statistics ( O/STER )
Business Related Competencies -> Operational Focus	0.162631	0.156494	0.079782	0.079782	2.038446
Business Related Competencies -> Strategic Focus	0.503801	0.499670	0.153765	0.153765	3.276432
HR Professional Competencies -> Operational Focus	0.637741	0.655656	0.068255	0.068255	9.343509
HR Professional Competencies -> Strategic Focus	0.304694	0.307555	0.145947	0.145947	2.087701

Sumber : Data primer diolah, Suryaningtyas, 2011: 96

Model koseptual yang digunakan sebagai kerangka kerja penelitian, digunakan pula sebagai *structural model* dalam analisis *Partial Least Square* (PLS) telah dilakukan pengujian *Goodness of Fit* dengan penilaian *R-Square*. Hasil tertinggi dari *R-Square* adalah pada *Operational Focus*,

yang memiliki skor sebesar 0.5706. Hasil ini menunjukkan bahwa model tersebut memiliki *Goodness of Fit* sebesar 57.06%. Jika skor ini dibandingkan dengan skor *R-Square* pada *Strategic Focus*, yaitu sebesar 0.5501, variabilitas dari *Business Related Competencies* dan *HR Professional Competencies* lebih tepat kepada *Operational Focus*). Dengan demikian responden yang bekerja di perusahaan-perusahaan manufakturing di kedua wilayah tersebut mayoritas masih melakukan peran-peran yang berfokus pada operasional (*Operasional Focus*) dan belum menjalankan peran-peran SDM yang strategis. Kompetensi-kompetensi responden masih sebatas kompetensi yang berhubungan dengan aktifitas SDM (*HR Professional Competencies*).

#### D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil akhir penelitian yang membuktikan bahwa responden masih berfokus pada operasional (*Operational Focus*). Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi-kompetensi yang di miliki responden masih sebatas melakukan pekerjaan-pekerjaan sehari-hari yang bersifat operasional. Manajemen sumber daya manusia masih dijalankan sebatas fungsi dan aktifitas SDM yang bersifat



administratif dan pengembangan SDM. Sedangkan peran manajemen sumber daya manusia strategik masih belum atau tidak bisa diimplementasikan di tempat kerja responden. Meskipun mereka telah mengetahui bahkan memahami transformasi sumber daya manusia sejak beberapa tahun yang lalu, namun mereka tidak bisa meyakinkan para pemilik perusahaan untuk mengimplementasikan konsep tersebut. Hal ini terkait dengan paradigma dari para pemilik perusahaan yang masih menganggap bahwa peran manajemen sumber daya manusia cukup sebatas aktifitas sehari-hari yang administratif dan juga aktifitas pengembangan SDM seperti pelatihan.

Dengan berkembangnya kondisi perekonomian global dan perdagangan bebas ASEAN 2015, jika paradigma para pemilik perusahaan yang masih kukuh mempertahankan posisi manajemen sumber daya manusia yang operasional tersebut, maka tinggal menunggu waktu akan keberlanjutan hidup dari perusahaan mereka. Karena hanya perusahaan-perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan situasi global dan memiliki keunggulan bersaing di pasar global, adalah perusahaan-perusahaan yang akan mampu memenangkan persaingan global dan bertahan secara berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Long, Choi S. & Wan, K.W. Ismail (2008), Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian Human Resources Professionals. *European Journal of Social Sciences* – Volume 7, Number 1 2008, Retrieved June 30, 2010.
- Sinha, Rana, *What is Strategic Human Resource Management*, Artikel, ezinearticles.com. Retrieved, 18 Mei 2012.
- Snell, S. & Bohlander, G., 2010, *Principles of Human Resource Management*, 15<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning International.
- Suryaningtyas, Dianawati, (2011), *The Roles and Competencies of Human Resource Professionals within Human Resource Transformation in Sidoarjo and Pasuruan Manufacturing Industries*, Thesis
- The RBL Group (2010). *HR Competencies Assessments*, Article, Retrieved October 2010.
- Ulrich, D. and RBL Research Team (2010), *Research on Asia: The Human Resource Competency Study Singapore*. *Singapore Human Capital Summit, Report*, Retrieved October 11, 2010.
- Wang, D. Yau & Niu, H. Jen (2010), Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness - Perspective of Role Theory, *International Management Review*, Vol. 6 No. 2, 2010.